

O CLIMA ORGANIZACIONAL NA ETEFPB: A PERCEPÇÃO DOS OCUPANTES DE FUNÇÕES DE CHEFIA

Simone Bastos Paiva
Universidade Federal da Paraíba

Resumo

O presente estudo teve por finalidade diagnosticar o Clima Organizacional na Escola Técnica Federal da Paraíba, na percepção dos servidores ocupantes de funções de chefia. O modelo utilizado para avaliar o Clima Organizacional baseou-se na metodologia estabelecida por Roberto Coda (1992) em seu trabalho “Pesquisa de Clima Organizacional: uma contribuição metodológica”.

Palavras Chaves: Clima Organizacional. Recursos Humanos - ETEFPB

1. Introdução

É praticamente consenso, hoje em dia, se afirmar que o grande diferencial das organizações corresponde ao seu potencial humano. Nesse sentido é fundamental que as organizações busquem manter níveis de satisfação elevados entre as pessoas a fim de obter o efetivo comprometimento destas com os objetivos organizacionais.

Para poder atuar sobre a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho, é necessário primeiramente conhecer o nível da satisfação reinante. Para tanto, existem várias maneiras de se avaliar a satisfação no trabalho através de pesquisas de opinião, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, etc., nas quais os empregados têm a oportunidade de relatar seus sentimentos em relação a seus cargos e ao ambiente de trabalho.

A criação de um clima organizacional que atenda às necessidades dos participantes de uma organização, propicia condições para uma melhoria da eficiência organizacional através do direcionamento do comportamento motivado para a busca dos objetivos da organização.

Kolb et al (1990:76) apregoam que “é importante que o administrador compreenda o conceito de clima organizacional, porque é através de sua criação que ele pode ‘manejar a motivação’ de seus empregados.”

O clima de uma organização é considerado favorável quando consegue produzir uma melhoria no moral interno, decorrente da satisfação das necessidades pessoais dos seus membros, proporcionando um sentimento de bem-estar no ambiente de trabalho. Quando essas necessidades não são atendidas, surge um clima desfavorável, ou seja, um sentimento de insatisfação e frustração no contexto de trabalho.

Chiavenato (1992:50) observa que o clima organizacional “constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.”

Uma organização que prima pelo bem-estar das pessoas na situação de trabalho deve manter uma atitude proativa para medir o nível de satisfação interno, através de mecanismos regulares e precisos. O desconhecimento do clima organizacional real pode comprometer os esforços da organização para melhorar o seu desempenho.

Segundo Souza (1980), do ponto de vista prático, a análise de clima dá subsídios valiosos para o administrador entre os quais: o diagnóstico motivacional e os pontos de maior e de menor satisfação. Além disso, o levantamento de clima é um excelente instrumento de “feedback” e de intervenção organizacional.

2. Clima Organizacional

Com o início da Escola de Relações Humanas, marcada com os “estudos de Hawthorne”, no final da década de 1930, os estudiosos passaram a se preocupar com o significado real dos aspectos humanos e sociais sobre a produtividade dos indivíduos. A organização informal, até então não considerada, passou a ser objeto de estudo.

A crescente preocupação com o *lado humano da empresa* despertou o interesse em se analisar os elementos informais encontrados nas organizações, ou seja, aqueles que surgem espontaneamente do relacionamento entre seus participantes e escapam a qualquer forma de controle oficial. Todavia, avaliar o lado informal de uma organização não é tarefa fácil, apesar de ser fundamental, uma vez que é lá onde surge o ambiente psicológico que interfere nas relações do indivíduo com a organização, no estado de ânimo e na satisfação das pessoas.

O interesse pelo estudo do clima organizacional tomou feição científica apenas na década de 1970. Antes disso as referências eram de caráter geral, muitas vezes implícitas, como as encontradas nos trabalhos de Lewin (1930), Herzberg (1959), McGregor (1965), Maslow (1965), Litwin e Stringer (1966,1968), Argyris (1969), Likert (1971), que, apesar de nem sempre falarem explicitamente em “clima”, percebiam-se uma constante preocupação com o tema.

O termo Clima Organizacional, apesar de ser abordado por inúmeros pesquisadores, apresenta uma grande diversidade no enfoque de sua conceituação.

Para Litwin (1971, apud Chiavenato, 1994), o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização, e influencia o seu comportamento.

De acordo com Chiavenato (1992:50): “clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização.”

Katz e Kahn (1987:83) acreditam que: “toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, usos e costumes. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal.”

É comum, ainda, nas tentativas de conceituação do clima organizacional se perceber maior ênfase no que determina, do que “o que é clima” propriamente dito. Alguns defendem a importância de medidas organizacionais (escalão hierárquico, tamanho da empresa, etc.) para a identificação de variáveis climáticas.

O conceito de clima organizacional é muito abrangente e complexo, pois busca sintetizar numerosas percepções, atitudes e sentimentos em um número limitado de dimensões, numa tentativa de mensuração. De acordo com Souza (1978:38) o clima organizacional “é comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes, seja possível identificar alguns deles”.

A complexidade do clima organizacional advém da sua volubilidade. Tanto os fatores externos à organização (econômicos, sociais, políticos) como, os fatores internos, tais

como, os conflitos que ocorrem entre pessoas e grupos, tipo de tecnologia empregada, bem como a qualidade de vida dos funcionários afetam sobremaneira o clima organizacional.

3. Metodologia de Pesquisa

3.1 – Objetivo Geral

Analisar o Clima Organizacional na ETEPB na percepção dos servidores ocupantes de funções de chefia.

3.2 - População

Formada pelos servidores da ETEPB, ocupantes de funções de chefia (CD ou FG), lotados na sede da Instituição. A consulta foi realizada junto a toda população, cerca de 75 servidores, pertencentes aos diversos níveis hierárquicos, correspondendo a 15,8% do total de servidores.

3.3 - Considerações sobre o modelo proposto

Para analisar o Clima Organizacional da ETEPB foi utilizada a metodologia estabelecida por Roberto Coda (1992), com algumas adaptações. Essa metodologia considera que as opiniões dos empregados “concordando” com as características investigadas indica uma percepção de favorabilidade e as opiniões “discordando” indicam uma percepção de desfavorabilidade. Coda (1992) propõe 17 dimensões formadoras do clima organizacional.

3.4 - Instrumento de Pesquisa

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário composto de duas partes. A primeira parte era constituída pelos indicadores demográficos. A segunda parte apresentava 56 questões elaboradas, em sua grande maioria, a partir dos indicadores propostos por Coda (1992), com as adaptações necessárias. Foram distribuídos com a totalidade dos ocupantes de funções de chefia, tendo sido obtidos 68 questionários para análise, o que corresponde a 90,7% do total distribuído.

3.5 – Escala de Mensuração dos Indicadores

O tipo de escala adotado foi a “Escala de Likert”, adaptada por Coda (1992), a qual faz uma caracterização precisa de duas regiões, uma de “concordância” (valores 4, 5 e 6) e outra de “discordância” (valores 1, 2 e 3), numa variação de 6 pontos, sendo que o ponto 6 significa “concordo fortemente” e o ponto 1 significa “discordo fortemente”.

3.6 - Metodologia de Análise dos Dados

Os dados obtidos foram analisados com o auxílio do programa estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Foram aplicadas as estatísticas paramétricas, tais como média aritmética e desvio padrão. A direção da tendência foi determinada a partir da distribuição de frequência.

4. Apresentação e Análise dos Dados

4.1 – Variáveis Demográficas

Existe equilíbrio na distribuição das funções de chefias entre servidores de ambos os sexos. A idade média dos respondentes ficou em 39,34 anos. A grande maioria (70%) encontra-se na faixa etária de 33 a 47 anos. Constatou-se um elevado nível de escolaridade

entre os respondentes, com predominância de pós-graduados (*stricto e lato sensu*) que correspondem a 47%. A expressiva maioria dos respondentes (74%) são casados. A maioria dos respondentes são servidores ocupantes de cargos técnicos-administrativos distribuídos nos seguintes níveis: NS (28%), NI (29%) e NA (1%). Os docentes que participaram da pesquisa representam 42% da amostra. A média do tempo de serviço dos respondentes, na Instituição, foi de 8,82 anos. Na distribuição por nível hierárquico verifica-se que o maior número de respondentes (81%) encontra-se exercendo suas funções em unidades da Administração Intermediária.

4.2 – Variáveis do Clima Organizacional

Para facilitar a análise das médias apresentadas pelos indicadores, delimitou-se, com base na escala adotada, os seguintes parâmetros: médias inferiores a 2 = muito desfavorável; de 2 a 3 = desfavorável; de 3 a 4 = neutro; de 4 a 5 = favorável e acima de 5 = muito favorável.

PERSPECTIVAS DE CARREIRA

A percepção dos servidores com relação às perspectivas de carreira é favorável. Os servidores acreditam na possibilidade de crescimento profissional através de uma melhor qualificação / treinamento e vêm na função atual um meio para alcançar suas metas profissionais. Entretanto, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento na Instituição são vistas com neutralidade, demonstrando uma carência de oportunidades ou falta de clareza diante dos servidores.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A percepção dos servidores com relação à Estrutura Organizacional / Filosofia de Gestão é tendente à neutralidade. A filosofia de administração participativa e a “leveza” da hierarquia são percebidas favoravelmente pelos servidores. Entretanto, parecem não estar coerentes com a autonomia dada aos servidores para tomar decisões, que é vista com neutralidade. Por outro lado, os servidores pesquisados não vêm como ponto de favorabilidade o apoio administrativo e a infra-estrutura que dispõem para realizar um trabalho eficaz, e sim com neutralidade.

IDENTIFICAÇÃO COM A INSTITUIÇÃO

A identificação dos servidores pesquisados com a Instituição é muito forte, fazendo com que os mesmos procurem dar o melhor de si em prol da Escola. Trabalhar na ETEFPB, para essas pessoas, é motivo de orgulho. Os servidores se sentem fortemente comprometidos com as ações da Instituição relacionadas com a satisfação dos clientes, ou seja, com a “busca da excelência”.

PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação a nível setorial é percebida favoravelmente pelos servidores participantes da pesquisa. Já a comunicação em nível institucional apresentou-se com neutralidade, ou seja, parecem que os objetivos, metas e planos da Instituição não estão adequadamente claros para aqueles servidores, bem como a comunicação entre as unidades que compõem a Escola não está fluindo de forma satisfatória.

RECONHECIMENTO PROVIDO PELA INSTITUIÇÃO

Os servidores pesquisados percebem favoravelmente o reconhecimento e a valorização por parte da Instituição quando se realiza um bom trabalho ou quando se tem um desempenho destacado. Também vêm com “bons olhos” o prestígio que a função ocupada possui entre seus pares. Por outro lado, estes indivíduos sentem que o seu potencial não está sendo totalmente aproveitado pela Instituição, ou seja, sentem-se subutilizados e isso pode estar gerando insatisfação, frustração ou descontentamento com as funções desempenhadas.

RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE

O relacionamento com a comunidade externa é visto de forma positiva pelos servidores pesquisados. Na opinião dos mesmos, aquela comunidade está devidamente informada a respeito dos objetivos da Instituição. A unanimidade destes servidores concorda que a ETEPB tem uma boa imagem externa e isso faz com que os servidores se sintam bastante respeitados nas suas relações extra-trabalho.

RELACIONAMENTO INTERDIVISIONAL

O relacionamento entre as diversas unidades que compõem a Instituição é percebida com tendência à favorabilidade. Há colaboração para se alcançar os objetivos institucionais. Todavia, ocorreu indefinição de percepção quanto ao fato de as pessoas estarem mais preocupadas (ou não) com a defesa de seus espaços do que com o intercâmbio profissional. Esse fato demonstra que existe um certo grau de individualismo nos setores, o que impede que a integração interdivisional ocorra sem restrições.

RELACIONAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Os dados obtidos indicam que o entrosamento entre os colegas de trabalho é bem favorável. Os servidores pesquisados consideram que no ambiente de trabalho existem amizade, confiança, apoio mútuo e calor humano. O espírito de equipe e a oportunidade de participação também são elementos encontrados naquele local de trabalho. Enfim, para esses servidores, a ETEPB é uma “grande família”.

POLÍTICA GERAL DE RECURSOS HUMANOS

A análise dos dados nos informa que os servidores pesquisados reconhecem o esforço da área de RH para promover o desenvolvimento profissional dos servidores. Também é favorável a percepção daqueles servidores quanto à parceria entre o DRH e os chefes de setores referente à gestão de RH. Todavia, as políticas de recursos humanos da Instituição não estão adequadamente claras para aqueles servidores sendo, portanto, necessário dar-lhes uma maior efetividade para torná-las mais conhecidas no âmbito da Instituição.

POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

A percepção dos servidores quanto à atual política de remuneração é desfavorável, consistindo no ponto mais negativo do Clima Organizacional da Instituição. A recompensa financeira recebida pelo exercício de função de confiança, segundo aqueles servidores, não está coerente com o aumento das responsabilidades, causando grande insatisfação aos chefes de unidades e acarretando, provavelmente, dificuldades para a Instituição no momento de preencher as *funções de confiança*.

POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A política de avaliação de desempenho é vista com tendência à neutralidade pelos servidores. Não há convicção de que o sistema de avaliação da Instituição concorra, efetivamente, para o desenvolvimento profissional e de que os critérios de avaliação sejam compatíveis com as funções desempenhadas pelos servidores. Também, a avaliação parece não trazer resultados financeiros significativos para os servidores. E isso pode gerar descrença quanto à efetividade desse instrumento para melhoria do desempenho do servidor.

POLÍTICA DE BENEFÍCIOS

A equidade na distribuição interna dos benefícios é percebida de modo bastante favorável pelos servidores. Todavia, demonstram neutralidade quanto ao conhecimento dos benefícios a que têm direito, evidenciando, assim, a necessidade de ações para um melhor esclarecimento junto aos servidores. Os dados também revelam que a quantidade e a qualidade dos benefícios mantidos pela Instituição são avaliadas desfavoravelmente pelos servidores pesquisados, não correspondendo a uma complementação salarial adequada.

POLÍTICA DE TREINAMENTO

A política de treinamento não está sendo percebida favoravelmente pelos servidores. A quantidade e continuidade dos programas de treinamento foram avaliados com neutralidade. O ponto mais preocupante evidenciado na análise dos dados foi a falta de equidade quanto às oportunidades de participação em treinamentos, pois, na percepção daqueles servidores, alguns setores/áreas estão sendo mais beneficiados que outros, e isso tem gerado insatisfação.

POLÍTICA DE PROMOÇÃO NA CARREIRA

A política de promoção na carreira é percebida com tendência à neutralidade. Na opinião dos servidores, o bom desempenho influencia a escolha para cargos de chefia mas não é o critério de maior peso. Provavelmente outros critérios políticos e de confiança influenciem mais do que aquele. Já o aproveitamento dos próprios servidores da Instituição para ocuparem funções de chefia é bem visto pelos pesquisados. O tempo de serviço, enquanto critério para promoção na carreira, é visto com certa reserva, havendo indefinição quando a sua adequação (ou não) para este fim.

POLÍTICA DE SELEÇÃO

Os dados nos indicam que a política de seleção adotada pela Instituição é percebida com tendência à favorabilidade pelos servidores pesquisados. Na opinião destes, o processo seletivo, realizado na Instituição, consegue selecionar profissionais bem qualificados e aptos a trabalhar na ETEFPB. A análise dos dados também evidencia que, na designação para os cargos de chefia, a experiência passada do servidor é mais valorizada do que seu potencial para desempenho da função.

ESTILO / QUALIDADE DE CHEFIA

A percepção dos servidores quanto ao Estilo/Qualidade de Chefia é tendente à favorabilidade. Predomina um clima amigável entre os subordinados e as chefias, que são exercidas de forma democrática e participativa. Uma avaliação um pouco mais rigorosa é feita quanto à habilidade gerencial e capacidade profissional dos colegas que também ocupam funções de chefia.

NATUREZA DO TRABALHO REALIZADO

A natureza do trabalho realizado refere-se ao significado e sentido que o trabalho desempenhado tem para as pessoas. A percepção dos servidores pesquisados é de favorabilidade, quanto a esta dimensão, revelando-se, assim, no ponto mais forte do Clima Organizacional da ETEFPB.

5. Conclusões

Os principais achados desta pesquisa nos revelam que os pontos fracos do clima organizacional da ETEFPB estão relacionados às: Políticas de Remuneração, Treinamento, Avaliação de Desempenho, Benefícios e Estrutura Organizacional. Portanto, deve ser dispensada uma maior atenção aos programas de treinamento e desenvolvimento, observando-se uma maior equidade na distribuição das oportunidades entre os servidores. O sistema de avaliação de desempenho dos servidores deve ser reavaliado, buscando torná-lo um instrumento mais justo e eficaz para o desenvolvimento das pessoas. A Instituição também deve analisar a possibilidade de ampliação quantitativa e qualitativa dos benefícios mantidos bem como procurar meios internos para melhor divulgá-los e esclarecê-los junto aos servidores. Os dados da pesquisa também nos revelam que os servidores pesquisados almejam uma maior autonomia no processo decisório, em todos os níveis. Algumas unidades também se ressentem de um melhor apoio administrativo, de uma infra-estrutura adequada e de equipamentos/instalações compatíveis com o padrão de ensino esperado da Instituição. Quanto à Política de Remuneração, que apresentou nível de satisfação bastante baixo, porém, na área pública a solução dessa questão faz parte de um contexto maior da política salarial dos servidores públicos.

Por outro lado, os pontos fortes do Clima Organizacional da ETEFPB avaliados mais favoravelmente pelos servidores pesquisados foram: Natureza do Trabalho Realizado, Relacionamento com a Comunidade, Identificação com a Instituição, Relacionamento no Ambiente de Trabalho, Política de Seleção, Estilo/Qualidade de Chefia e Perspectivas de Carreira. Estes pontos, apesar de serem percebidos positivamente pelos servidores pesquisados, não devem ser negligenciados por parte da Instituição e sim aperfeiçoados a fim de contribuir com a elevação do nível de satisfação no trabalho.

De um modo geral podemos concluir que, no momento da realização desta pesquisa, o Clima Organizacional na Escola Técnica Federal da Paraíba, na percepção dos servidores pesquisados, é FAVORÁVEL. Por fim, ressalte-se que os resultados desta pesquisa não devem ser generalizados, considerando-se que o método de escolha da amostra limita essa possibilidade de conclusão. As inferências devem ser consideradas sob ponto de vista dos servidores pesquisados uma vez que este trabalho foi realizado sob a ótica desse grupo de pessoas.

6. Referências Bibliográficas

- [1] CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- [2] _____. **Recursos humanos na empresa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- [3] CODA, Roberto. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica**. São Paulo, 1992. (Tese, Livre Docência - FEA/USP).
- [4] KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- [5] KOLB, David A., RUBIN, Irvin M., McINTYRE, James M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990.
- [6] SOUZA, Édella Lanzer Pereira de. Análise de clima numa Secretaria de Estado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 111-125, jul./set. 1980.
- [7] _____. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.